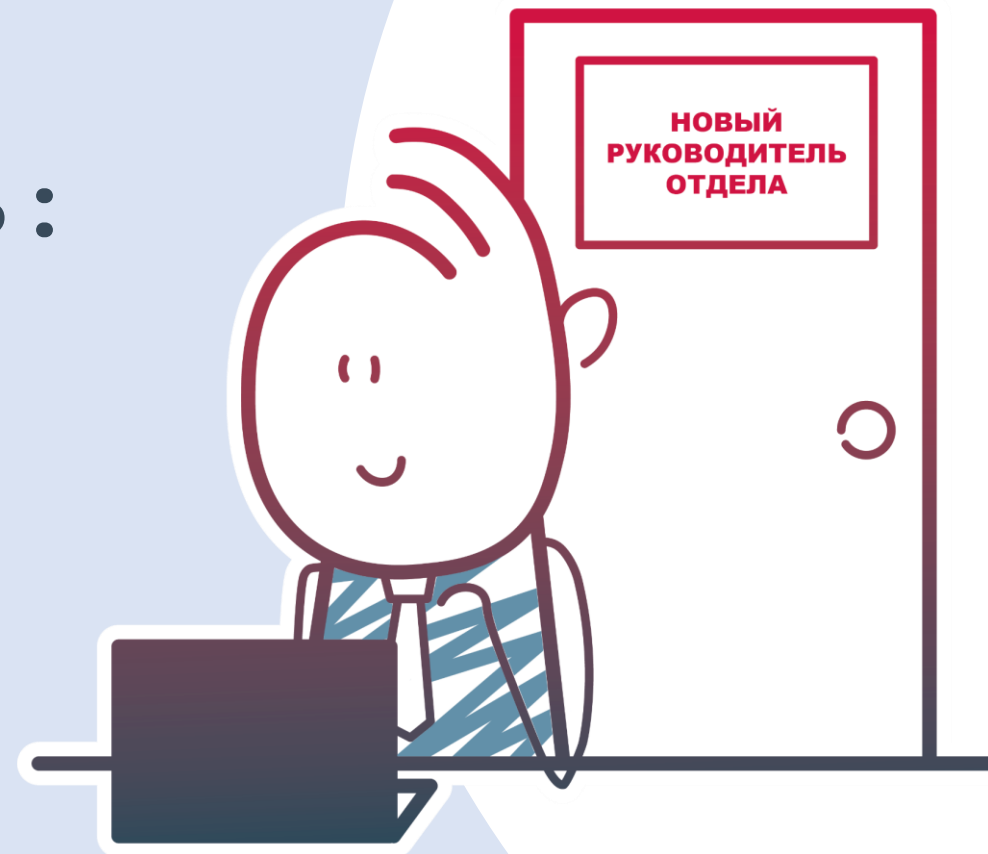


НОВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: ОТ НАЗНАЧЕНИЯ К УСПЕХУ

Программа трансформации
для руководителей начального звена





Алексей, 34 года,
новый руководитель, ритейл

ЗНАКОМЬТЕСЬ, ЭТО АЛЕКСЕЙ

Алексея назначили на должность руководителя около года назад.

В прошлом отличный специалист, он никак не выйдет на требуемый уровень управленческой самостоятельности и эффективности.

Работает на износ, постоянно перегружен, однако все равно ничего не успевает, плохо справляется с обязанностями, показывает низкую результативность.

АЛЕКСЕЙ, КАК И МНОГИЕ НОВЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, СОВЕРШАЕТ ОШИБКИ И ИСПЫТЫВАЕТ СЛОЖНОСТИ В ОСВОЕНИИ НОВОЙ РОЛИ *



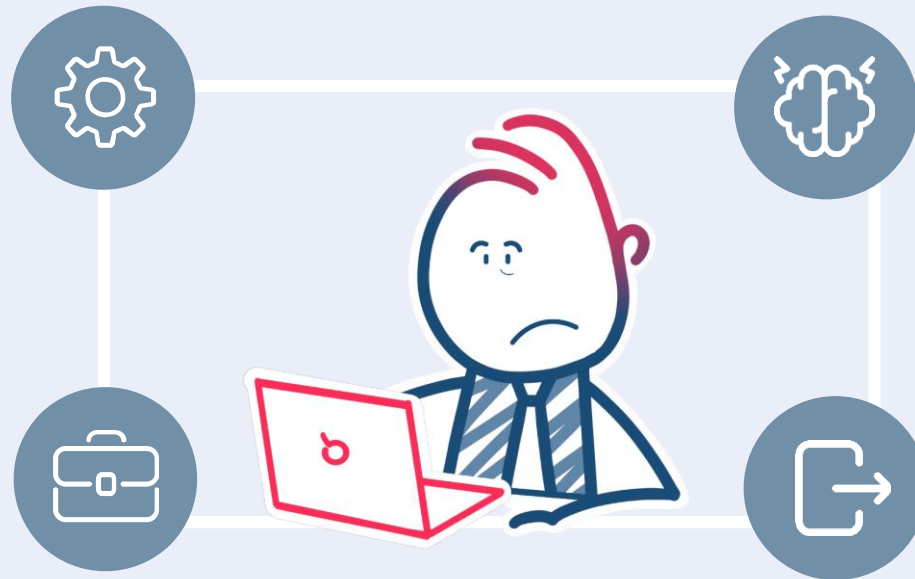
Недоиспользует полномочия

Тратит время вышестоящих руководителей на то, что уже должен решать сам

Продолжает работать как эксперт, а не как менеджер

Не делегирует – делает работу сам, не использует ресурс других

Не работает с командой.
Не вкладывается в отбор, развитие, повышение эффективности



Испытывает стресс «новой роли»

Снижение мотивации и выгорание новых руководителей и их подчинённых из-за управленческих ошибок и «стресса новой роли»

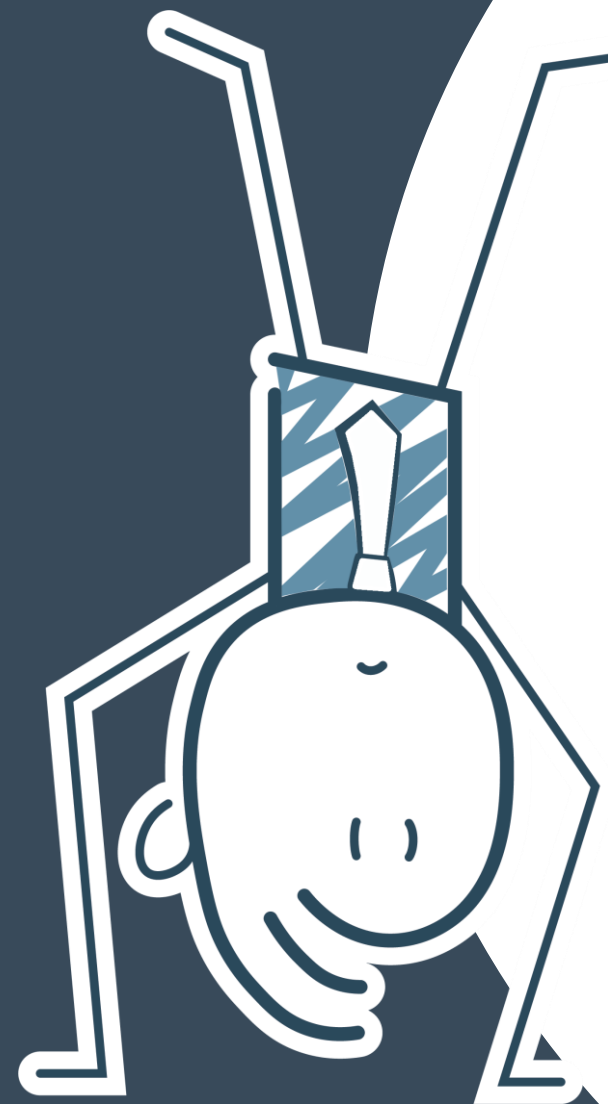
Увольняется

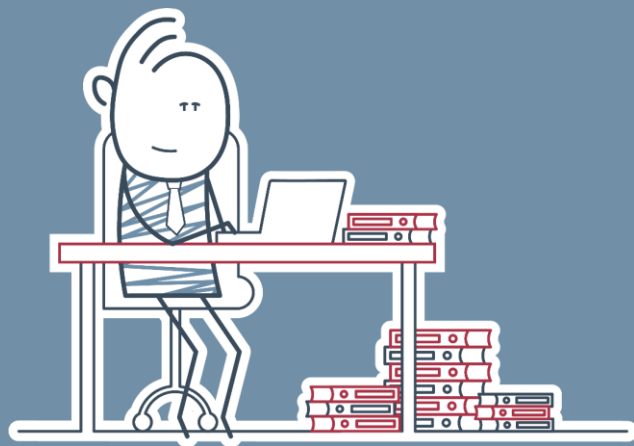
Высокая текучесть среди новых руководителей в первый год после назначения

*По данным первого Всероссийского исследования зрелости регулярного менеджмента, «ЭКОПСИ» (2019–2020). В исследовании приняли участие более 12 185 руководителей разных уровней из 65 компаний, работающих в отраслях: горная добыча, металлургия, ТЭК, транспорт, услуги, IT, производство.

В рабочей реальности
нового руководителя

меняется...
примерно всё





БЫЛО

РОЛЬ ИСПОЛНИТЕЛЯ

Глубоко разбирался в своей работе

Организовывал только себя

Исполнял то, что поручено

Участвовал в совещаниях

СТАЛО

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ
НАЧАЛЬНОГО ЗВЕНА



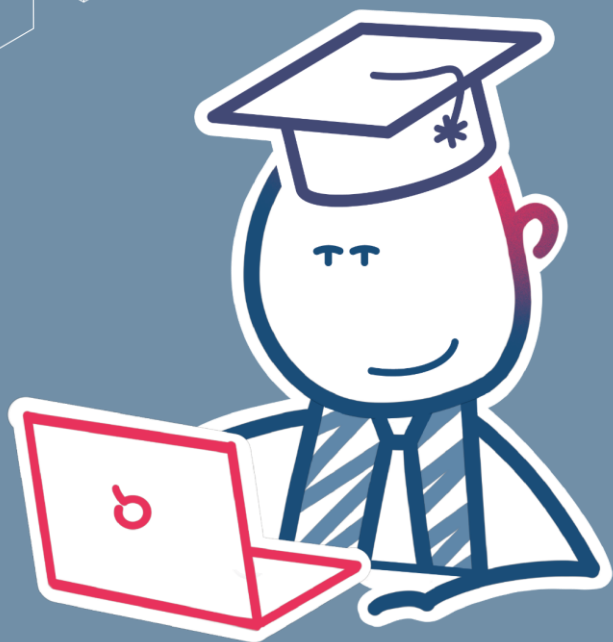
Эрудирован в смежных областях

Организовывает других

Делегирует задачи

Иницирует и проводит совещания





ТИПИЧНОЕ РЕШЕНИЕ

Руководство решило отправить Алексея на тренинг.

Он вернулся, выдохнул, и ...
... все пошло примерно так же, как и раньше.

ПОЧЕМУ ТОЛЬКО ОБУЧЕНИЕ НЕ ПРИВОДИТ К ЖЕЛАЕМЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ?



Обученность
и знание «как надо» –
не равно новое
поведение

Сами по себе новые
знания не становятся
привычкой. Участники
возвращаются к старым
моделям поведения.



Старые привычки
исполнителя
дают ложное ощущение
эффективности

Привычные стратегии
помогают «тушить
пожары» здесь и
сейчас, но мешают
развитию
управленческих
навыков.



Новое поведение редко
подкрепляется рабочей
средой

Вышестоящие и коллеги
не дают обратную
связь, новое
поведение не
поощряется, ошибки
порицаются...



Новые знания
забываются,
если нет рабочего
повода их применить

Тему изучил еще месяц
назад,
а знания, как делать,
нужны только сегодня,
или наоборот.



Мешают вредные
установки: «Зачем
думать/что-то менять,
быстрее делать
надо...»

А также: «Хочешь
сделать хорошо –
сделай сам»..
и прочие.

Поэтому нового руководителя
надо не только **НАУЧИТЬ**,
но и помочь в новой роли
ДУМАТЬ и **ДЕЙСТВОВАТЬ**
ПО-НОВОМУ



ПОЧЕМУ ТОЛЬКО ОБУЧЕНИЕ НЕ ПРИВОДИТ К ЖЕЛАЕМЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ?



Обученность и знание «как надо» – не равно новое поведение

РЕШЕНИЕ

Напоминания и подталкивания в мобильном приложении, побуждающие и поддерживающие новое поведение.



Старые привычки исполнителя дают ложное ощущение эффективности

Групповой коучинг с тренером по разбору нового полученного опыта, вопросов и сложных случаев.



Новое поведение редко подкрепляется рабочей средой

Менторская поддержка нового поведения со стороны вышестоящего руководителя.



Новые знания забываются, если нет рабочего повода их применить

Обучение **встроено в рабочий процесс**: доступ к контенту микрообучения в любой момент времени в формате четких практических ответов на стандартные рабочие ситуации руководителя.



Мешают вредные установки: «Зачем думать/что-то менять, быстрее делать надо...»

Оценка прогресса в роли на старте и в конце программы помогает увидеть эффекты и ценность трансформации, работы по-новому.



АРХИТЕКТУРА ПРОГРАММЫ



МАРШРУТ ТРАНСФОРМАЦИИ*



Этап 1:

1. Проводит исследование своего рабочего времени
2. Получает обратную связь 360
3. Участвует в установочной встрече для входа в программу

Этап 2:

1. Анализирует результаты обратной связи
2. Встречается с ментором и ставит рабочие цели на 3 месяца

Этап 3:

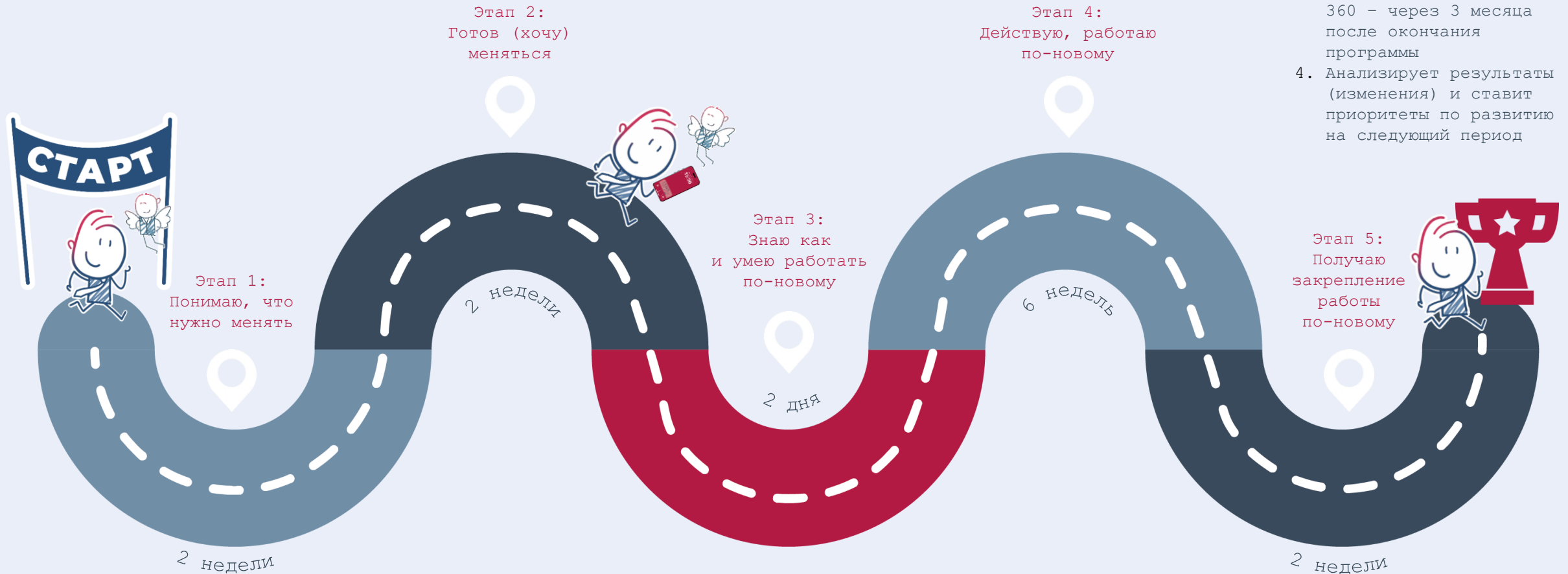
Участвует в мастерской (1,5 – 2 дня). На своих рабочих целях тренирует практики управления

Этап 4:

1. Регулярно встречается с ментором
2. Регулярно участвует в групповом коучинге с тренером по разбору сложностей

Этап 5:

1. Снова проводит исследование своего рабочего времени
2. Участвует во встрече по подведению итогов программы
3. Получает обратную связь 360 – через 3 месяца после окончания программы
4. Анализирует результаты (изменения) и ставит приоритеты по развитию на следующий период



*Программа построена по методологии управления изменениями ADKAR®. Смысл модели: человек меняет свое поведение, только когда он последовательно прошел определенные этапы. Логика программы: провести каждого участника по этапам (стадиям) ADKAR®.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ С ВЫШЕСТОЯЩИМ – ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА ТРАНСФОРМАЦИИ

Сотрудник (новый руководитель) :

- отрабатывает изученное в процессе работы **над собственными бизнес-целями**
- ставит задачи, дает обратную связь, проводит совещания **со своими реальными подчиненными**



Ментор (вышестоящий руководитель) :

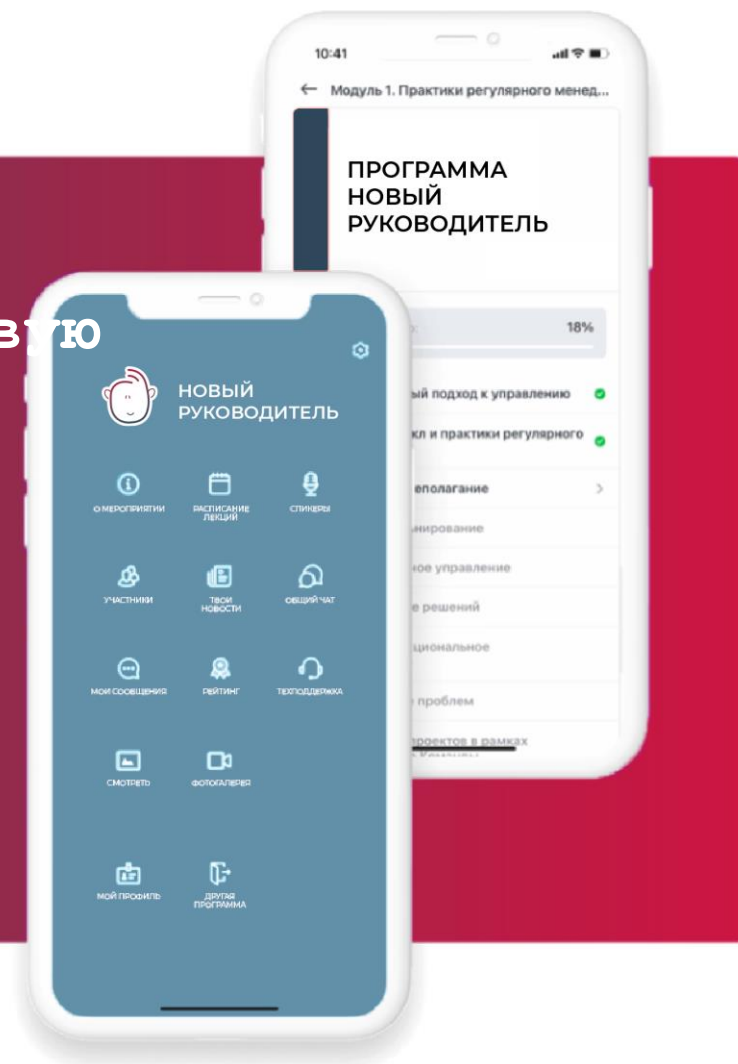
- заинтересован в том, чтобы подчиненные **достигали бизнес-целей и реализовывали стратегию**
- выполняет свою управленческую работу – **развивает людей**



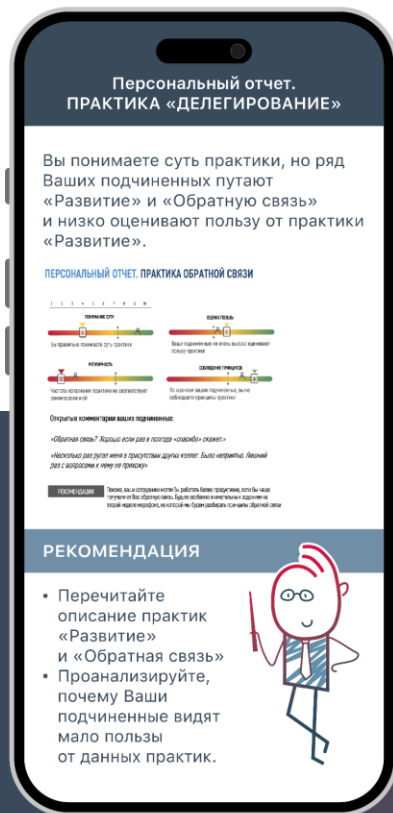
ДВИГАТЬСЯ ПО МАРШРУТУ УЧАСТНИКАМ ПОМОГАЕТ «ЛИЧНЫЙ АССИСТЕНТ»

Мобильное приложение*, помогающее совершить ролевую трансформацию

- Руководители (участники программы) получают напоминания, микро-задания, подталкивания и обучающий контент в нужный момент времени в процессе обычной трудовой деятельности
- Менторы (вышестоящие руководители) получают поддерживающие материалы для выполнения своей роли



ДВИГАТЬСЯ ПО МАРШРУТУ УЧАСТНИКАМ ПОМОГАЕТ «ЛИЧНЫЙ АССИСТЕНТ»



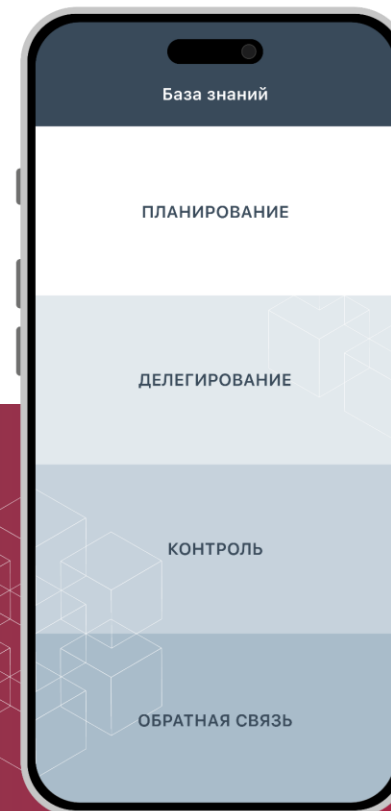
Обратная связь 360



Гайды и чек-листы



Поведенческие подталкивания



Библиотека микро-обучения



Push-уведомления с напоминаниями

ЭЛЕМЕНТЫ ПРОГРАММЫ
НА КАЖДОМ ЭТАПЕ



ЭЛЕМЕНТЫ ПРОГРАММЫ НА ЭТАПЕ 1



Понимаю, что
нужно менять



1. ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ (1 неделя)

- Помогаем участникам сделать анализ их рабочего времени за 3 месяца – видят, во что они инвестируют время (и во что – должны в новой роли).

2. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ 360 (1 неделя)

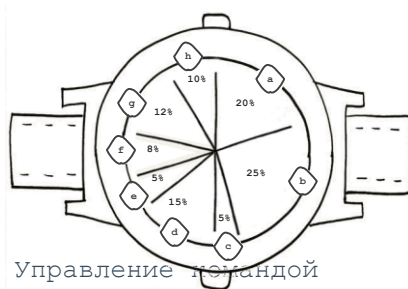
- Опрашиваем новых руководителей и их подчиненных. В фокусе опроса: 1. Как часто реализуют каждую из управленческих практик (например, Делегирование) 2. Насколько эффективно это делают 3. Какие принципы соблюдают при реализации практики, и какие ошибки совершают.

3. УСТАНОВОЧНАЯ ВСТРЕЧА (2 часа)

- Рассказываем участникам о предстоящей трансформации и логике программы, формируем начальную мотивацию.
- Вовлекаем непосредственных руководителей в роль менторов, объясняем роли ментора и менти.

ПРИМЕР АНАЛИЗА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

РУКОВОДИТЕЛЯ



- а. Управление командой
- б. Управление исполнением
- с. Крупные проекты и задачи
- д. Работа с внешними партнерами и клиентами
- е. Собственное обучение и развитие
- ф. Отпуска и больничные
- г. Прочее
- h. Регулярные встречи с вышестоящими

ПРИМЕР ОТЧЕТА ПО ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ. ПРАКТИКА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ПОНИМАНИЕ СУТИ



Вы правильно понимаете суть практики

ОЦЕНКА ПОЛЬЗЫ



Ваши подчиненные не очень высоко оценивают пользу практики

РЕГУЛЯРНОСТЬ



Частота исполнения практики не соответствует рекомендованной

СОБЛЮДЕНИЕ ПРИНЦИПОВ



По оценкам ваших подчиненных, вы не соблюдаете принципы практики

Открытые комментарии ваших подчиненных:

«Обратная связь? Хорошо если раз в полгода «спасибо» скажет.»

«Несколько раз ругал меня в присутствии других коллег. Было неприятно. Лишний раз с вопросами к нему не прихожу»

РЕКОМЕНДАЦИИ

Похоже, ваши сотрудники могли бы работать более продуктивно, если бы чаще получали от Вас обратную связь. Будьте особенно внимательны к заданиям на второй неделе марафона, на которой мы будем разбирать принципы обратной связи

ЭЛЕМЕНТЫ ПРОГРАММЫ НА ЭТАПЕ 2



Готов (хочу)
меняться

1. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ (4 часа)

- Помогаем участникам осмыслить и обсудить их анализ рабочего времени и отчет 360.
- Помогаем сформулировать приоритеты развития на предстоящую программу.

2. ВСТРЕЧА С МЕНТОРОМ ПО ФОРМИРОВАНИЮ РАБОЧИХ ЦЕЛЕЙ (1-2 часа)

- Даем вышестоящим материалы для проведения установочной встречи с новыми руководителями (участниками программы): памятки, чек-листы и гайды.
- Даем участникам программы материалы для подготовки к установочной встрече с ментором: чек-листы, рекомендации по постановке рабочих целей на 3 месяца.

ПРИМЕРЫ ГАЙДОВ И ЧЕК-ЛИСТОВ ДЛЯ МЕНТОРА И МЕНТИ



ЧТО ДЕЛАЕТ И ЧЕГО НЕ ДЕЛАЕТ ХОРОШИЙ МЕНТИ? РЕЗЮМЕ.		
До встречи	Во время встречи	После встречи
DOS <ul style="list-style-type: none">• Точно знает, что хочет получить от ментора на встрече• Имеет сформулированную повестку/вопросы для проработки на встрече• Высылает повестку заранее• Говорит follow up предыдущей встречи (например, сделанное задание, о котором договорились в прошлый раз и пр.)	<ul style="list-style-type: none">• Уважает ментора за его опыт, но сохраняет критическое мышление• Слушает внимательно, делает заметки• Задает вопросы, проясняет, аргументированно спорит, если не согласен	<ul style="list-style-type: none">• Пишет краткое содержательное резюме встречи и отправляет его ментору• Действует в направлении своей цели между встречами• Экспериментирует, пробует что-то новое
DON'TS <ul style="list-style-type: none">• Не пропускает встречу, если о ней договорились• Не ждет, пока ментор сам назначит встречу• Не приходит на встречу без ясной цели и вопросов к ментору	<ul style="list-style-type: none">• Не работает только на чертине• Не просит ментора продлжать темы для обсуждения	<ul style="list-style-type: none">• Не просит ментора писать резюме встреч• Не бездействует: реализует советы и рекомендации ментора, или делает что-то свое



Знаю как
и умею работать
по-новому



1. МАСТЕРСКАЯ ПО ПРАКТИКАМ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЕМ (2 дня)

- Участники изучают и отрабатывают 4 практики регулярного менеджмента через призму своих бизнес-целей, поставленных совместно с ментором: планирование, делегирование, контроль, обратная связь.

2. РЕЗУЛЬТАТЫ МАСТЕРСКОЙ

- Дорабатывают (при необходимости – корректируют) цели и составляют план (график) их достижения.
- Распределяют задачи между своими подчиненными, отрабатывают алгоритм делегирования в диалогах.
- Подбирают форматы и расставляют точки контроля для подчиненных.
- Тренируются давать поддерживающую и корректирующую обратную связь в диалогах, отрабатывают сложные случаи в обратной связи.

ПРИМЕРЫ ОБУЧАЮЩИХ МАТЕРИАЛОВ

Упражнение «Кому делегировать?»

Задачи	Ответственные				
	Вы	Василий Андрей	Кристина Анна	Светлана Валерия	Кристина Иван
Квартальный отчет			Первый приоритет Узнает и любит работать с отчетами		
Контроль перевода документов в складскую систему		Легко управляет людьми и проектами			
Встреча с потенциальным клиентом	Привлечь самостоятельно, так как работа очень важна, а Иван занят на другом проекте				Никто не занимается этим
Подготовка презентации к конференции					
Участие в выставке					

Выбор исполнителя

Уровень критичности работы
А – высокий
Б – обычный

Д/д – детализация поручения, инструкции: подробно или в общем виде.

М/и – мотивационная беседа: в полном объеме или минимально.

К/к – контакт или только

Алгоритм предоставления обратной связи

НОРД

Наблюдение → Описание → Реакция → Дальнейшие действия



Действую,
работаю по-
новому



1. РЕГУЛЯРНЫЕ ВСТРЕЧИ С МЕНТОРОМ

(1 раз в 2 недели)

- Сессии по разбору вопросов в части реализации плана, делегирования, контроля, обратной связи.
- Даем вышестоящим материалы для проведения менторинговых встреч (памятки, чек-листы и гайды).
- Даем участникам программы материалы для подготовки к менторинговым встречам.

ПРИМЕР МАТЕРИАЛА ДЛЯ МЕНТОРОВ

Развивающие коучинговые вопросы «РОСТ»

Эти четыре вида вопросов ментора помогают построить маршрут между тем, где партнер находится сейчас и где хочет оказаться (цель). Используйте приведенные ниже вопросы как примеры. Выберите несколько вопросов, которые подойдут Вашей ситуации. Если какие-то шаги уже проинсценированы, можно их пропустить.

РАССТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

- Какова Ваша цель?
- Почему для Вас это важно?
- Как Вы поймете, что достигли результата?
- В какие сроки?
- Насколько Вы верите, что сможете достичь цели по шкале от 1 до 10 (1 – не верю, неопределенная цель, 10 – очень легкая цель, полностью уверен в себе)?
- Что необходимо изменить, чтобы повысить реалистичность?
- Насколько Вы мотивированы на достижение этой цели по шкале от 1 до 10 (1 – совершенно равнодушен, 10 – максимально мотивирован)?
- Что необходимо изменить, чтобы повысить мотивацию?

ОСЛЕДОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

- Где Вы находитесь сейчас по отношению к этой цели?
- Что Вы уже сделали на текущий момент?
- Каков результат?
- Что еще вовлечено в эту ситуацию?
- Как бы Вы описали ситуацию с их стороны?
- Что находится в зоне Вашего контроля? Что вне ее?
- Что еще важно учесть, анализируя эту ситуацию?

СПИСОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ

- Какие варианты действий Вам приходят в голову?
- Если бы Вы попросили на ситуацию глазами стороннего наблюдателя (руководителя, коллеги, друга), какие еще идеи возникнут?
- Если бы Вы обладали большими возможностями, чем сейчас (были бы сильнее, внимательнее, мудрее, смелее, от Вас бы больше зависело и т.п.) – что бы Вы сделали?
- Что еще? (можно задать этот вопрос несколько раз)
- Какие препятствия Вам нужно преодолеть?
- Как Вы можете это сделать?
- Понадобится ли Вам помощь? Какая? (если «да»)
- Хотите, я подделю свои идеи?

ТО, ЧТО ВЫ СДЕЛАЕТЕ

- Какие из озвученных идей Вы хотите реализовать?
- Что Вы сделаете?
- Что будет Вашим самым первым шагом (в ближайшие 3 дня)?
- Что необходимо запланировать?
- Что Вам может помешать это сделать?
- Как Вы это преодолеете?

2. РЕГУЛЯРНЫЕ ВСТРЕЧИ ГРУППОВОГО КОУЧИНГА С ТРЕНЕРОМ И ГРУППОЙ

(1 раз в 2 недели)

- Сессии по разбору опыта и проблемных ситуаций участников в применении, использовании освоенных управленческих практик.

ПРИМЕР МАТЕРИАЛА

ДЛЯ КОУЧИНГОВОЙ ВСТРЕЧИ

КАК БУДЕМ РАБОТАТЬ

- Участник кратко рассказывает о выполнении задания:
 - Суть задачи, которую он делегировал,
 - Описание, как отреагировал сотрудник;
 - Трудности при делегировании и как они были решены.
- Группа на основе рассказа придумывает одну трудную ситуацию, которая могла бы возникнуть при делегировании этой задачи и задает ее участнику.
- Задача участника – предположить, как бы он действовал в этой ситуации. Группа дополняет своими вариантами решения трудной ситуации.

Время на работу – 6 минут на человека.

Постановка задачи/делегирование

Выберите задачу и поставьте/делегировать ее своему сотруднику, соблюдая принципы и применяя алгоритм. Коротко опишите суть задачи, которую вы поставили/ делегировали, и как отреагировал сотрудник. Возникли ли трудности при постановке задачи/делегировании? Если да, то какие, и как вы их решили?

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ/ДЕЛЕГИРОВАНИЕ	
Суть задачи	
Как отреагировал сотрудник	
Возникли ли трудности при делегировании?	
Если да, то какие, и как вы их решили?	



1. ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ (1 неделя)

- Помогаем участникам сделать анализ их рабочего времени за 3 месяца.
- Могут оценить изменение в реальной расстановке приоритетов в пользу управленческой роли.

2. ИТОГОВАЯ ВСТРЕЧА (2 часа)

- В формате неформального обмена впечатлениями от участия в программе и уроками в роли развиваемого (руководитель) и его вышестоящего (ментор).

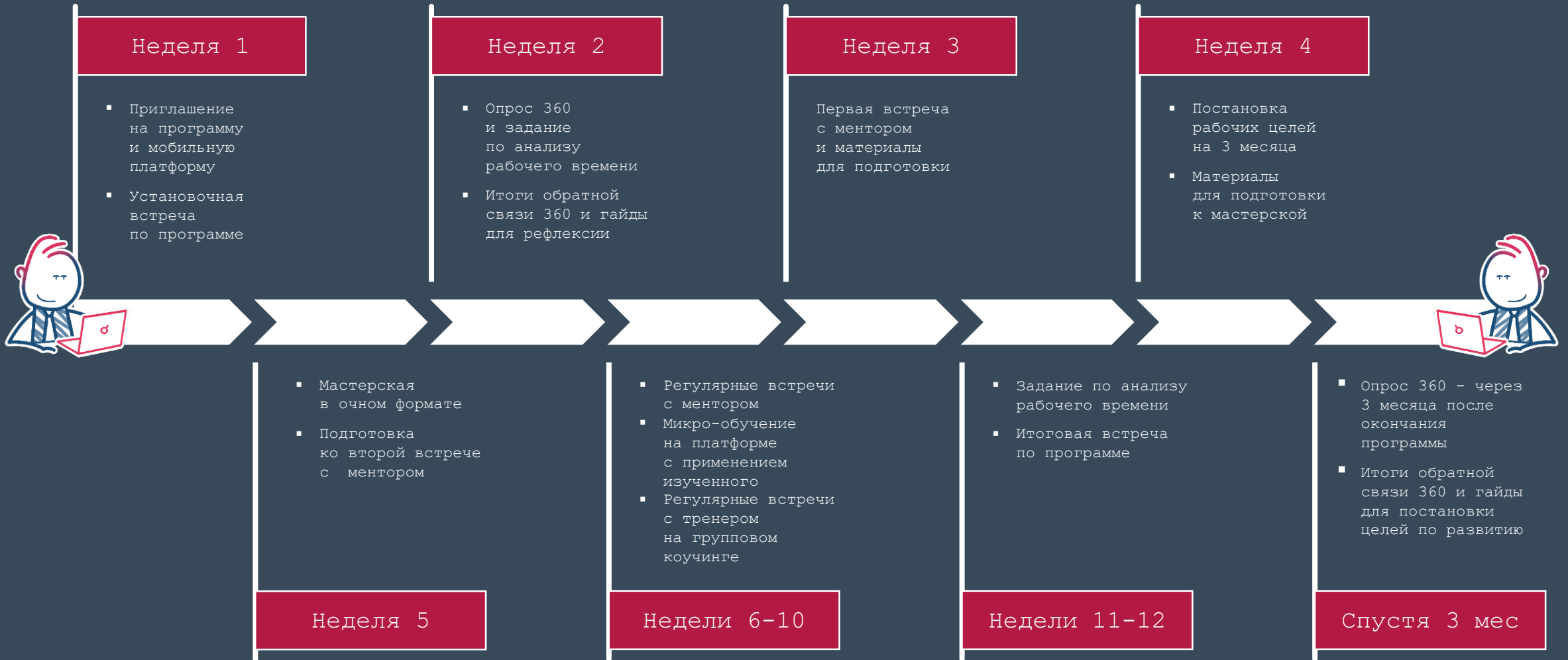
3. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ 360 (1 неделя)

- Опрашиваем новых руководителей (участников) и их подчиненных.
- Могут оценить прогресс в применении конкретных управленческих практик по сравнению с замером в начале программы.

4. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ (4 часа)

- Помогаем участникам осмыслить и обсудить их анализ рабочего времени и отчет 360.
- Помогаем осмыслить прогресс и сформулировать приоритеты в развитии на следующий период.

ПУТЬ НОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРОГРАММЕ



ВАШИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ НУЖНА ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ, ЕСЛИ:



В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЕСТЬ СИМПТОМЫ:

1. Руководители управляют «кто во что горазд».
2. В компании принято «тушить пожары».
3. Руководители неэффективны – к нужным целям идут долго, либо не достигают их совсем.
4. Повышен уровень текучести персонала, связанный с неэффективным управлением.



ВАШИ РУКОВОДИТЕЛИ:

1. Уже получили назначения и имеют прямых подчиненных.
2. Имеют вышестоящих руководителей, которые готовы участвовать в программе и выполнять свою роль по развитию подчиненных.



ПЕРЕД ВАШЕЙ КОМПАНИИ СТОЯТ ЦЕЛИ:

1. Повышение операционной эффективности.
2. Развитие культуры доверия и диалога.
3. Внедрение единых стандартов управления.



ИЛИ...

Вы организовали тренинг по управленческим навыкам, но понимаете, что привычкой новые знания не стали.



ПОЧЕМУ ЭКОПСИ?

ЭКОПСИ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Обратная связь – это информация о действиях другого человека, которую вы ему сообщаете, чтобы повлиять на эти действия; скорректировать их или закрепить для достижения лучшего результата.

Это не только средство достижения результата, но и один из главных способов развития людей.

ПРИНЦИПЫ

- Скорректировать действия сотрудника
 - Закрепить правильные действия сотрудника
 - Повысить вовлеченность людей и помочь им в развитии
- Давайте обратную связь сразу, как можно ближе ко времени события

АЛГОРИТМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ «НОРД»

- НАБЛЮДЕНИЕ** Н Наблюдайте за действиями сотрудника и сформулируйте обратную связь.
- ОПИСАНИЕ** О Опишите сотруднику контекст, его действие и результат или задайте вопрос, побуждающий сотрудника сделать это самостоятельно.
- РЕАКЦИЯ** Р Сделайте паузу или задайте вопрос, чтобы убедиться, что сотрудник согласен с вашей обратной связью. Обсудите возможные разногласия.
- ДАЛЬНЕЙШИЕ ДЕЙСТВИЯ** Д Выскажите позитивное напутствие или договоритесь о конкретном изменении поведения.

КАК ПРИНИМАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ В РОЛИ СОТРУДНИКА

- Будьте инициатором – запрашивайте обратную связь.
- Слушайте, уточняйте, не защищайтесь.
- Благодарите за обратную связь.
- Сообщайте о своей реакции (согласие или несогласие) и намерениях (желании или нежелании изменить свои действия).

ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Поддерживающая обратная связь помогает получателю и чаще повторять действия, приводящие его к успеху.

КОРРЕКТИРУЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Корректирующая обратная связь помогает изменить поведение сотрудника.

10 минут

Управляющий партнер ЭКОПСИ **Павел Безручко** – автор подхода **«Практики регулярного менеджмента»**, описал краткие ясные и полезные алгоритмы практик на базе 30-летнего опыта работы с менеджментом российских и международных компаний.

Наша команда помогла таким крупным российским компаниям как Газпромнефть, ЕВРАЗ, Сибур, Пятёрочка, Зарубежнефть внедрить практики регулярного менеджмента.

Наши эксперты **обучили более 1 200 руководителей** практикам регулярного менеджмента.

Задания и материалы программы основаны на конкретных алгоритмах и практиках (см. пример слева)



ВАША ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА

РУКОВОДИТЕЛИ ПРОГРАММЫ

МЕТОДОЛОГИ ПРОГРАММЫ

ТРЕНЕРЫ ПРОГРАММЫ

**СТАНИСЛАВ
КУЛИКОВ**



Партнер, Лидер направления «Развитие персонала и внедрение изменений»

**КОНСТАНТИН
ЕРШОВ**



Ведущий консультант

**ЕЛЕНА
ГУРЬЯНОВА**



Старший консультант

**ВАЛЕРИЯ
ВОЛОБУЕВА**



Старший консультант

**ЕКАТЕРИНА
РЫЖЕР**



Старший консультант

**АННА
ФРИДЛЯНД**



Ведущий консультант

**СЕРГЕЙ
ГЕВОРКЯН**



Старший консультант

**АНАСТАСИЯ
БОРОДИНА**



Директор проектов

**АНДРЕЙ
АРНО**



Старший консультант

**АНТОН
ГУБАЧЕВ**



Старший консультант

СТОИМОСТЬ ПРОГРАММЫ НА 20 УЧАСТНИКОВ



РАБОТЫ	ЧТО ВХОДИТ В РАБОТЫ	СТОИМОСТЬ руб. (без НДС)	
1. Платформа микро-обучения.	Лицензия до 50 пользователей с годовым доступом 24/7.	140 000	
2. Организационная подготовка.	Составление графика, согласование состава участников, иные мероприятия организационного характера.	110 000	
3. Разработка учебных материалов.	Памятки, гайды, чек-листы, тесты и другие форматы для библиотеки знаний в приложении; сценарий мастерской и регулярных встреч с тренером.	220 000	
4. Установочная встреча.	Подготовка и проведение.	106 500	
5. Исследование рабочего времени №1	Выдача задания и проверка с предоставлением обратной связи.	163 750	
6. Опрос 360 №1	Организационная подготовка, проведение опроса и выгрузка отчетов с рекомендациями.	80 500	
7. Мастерская в очном формате 2 дня	Проведение мастерской.	311 000	
8. Регулярные встречи группового коучинга с тренером и группой (4 встречи)	Проведение коучинговых встреч.	349 500	
9. Исследование рабочего времени №2	Выдача задания и проверка с предоставлением обратной связи.	163 750	
10. Опрос 360 №2	Организационная подготовка, проведение опроса и выгрузка отчетов с рекомендациями.	80 500	
11. Встреча – подведение итогов программы	Подготовка и проведение.	106 500	
			ИТОГО (без НДС) 1 832 000 Р (91 600 Р на участника)

